

**ANALISIS MOTIVASI KERJA KARYAWAN DALAM UPAYA
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
Studi Kasus Bagian Assembling Perusahaan Metal Button**

JURNAL



Oleh :

**ASTUTI
NPM : 158 020 064**

**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG
2017**

**AN ANALYSIS OF WORKING MOTIVATION IN ATTEMPT TO INCREASE
THE PRODUCTIVITY OF WORKERS
AT ASSEMBLING DIVISION OF METAL AND BUTTON COMPANY**

Astuti
Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung
(astuti8850@yahoo.co.id)

Abstract

The objective of the present research was to know, analyze, and study the working motivation, productivity, inhibitory factors, and challenges in increasing productivity and the strategy/measure of enhancing working motivation in attempt to increase the productivity of workers at . Cibaligo Bandung. The research method used was a qualitative research method by observation, interview, and documentary study with sources of primary data: interview and observation results, and secondary data secondary data: literature study of books, writings relevant to the research, and Internet sites. The data analysis technique used was reducing the data, presenting the data, drawing conclusions, and verification. The research results showed that the modes of motivations in attempt to increase the productivity of employees could be: (1) Improvement of physical and non-physical working environments, (2) Offering of incentive/bonus, and (3) Training to enhance the employees' skill.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji motivasi kerja, produktivitas kerja, faktor-faktor yang menghambat dan menjadi tantangan dalam peningkatan produktivitas kerja serta strategi/upaya peningkatan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di . Cibaligo Bandung. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi dengan sumber data primer yaitu hasil wawancara dan pengamatan serta data sekunder yaitu studi literatur yang dilakukan terhadap buku, catatan – catatan yang berhubungan dengan penelitian dan situs internet. Teknik analisis data dengan cara mereduksi data, menyajikan data, menarik kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk motivasi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat dilakukan dengan: (1)Perbaikan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik (2)Pemberian Insentif/Bonus (3)Training untuk meningkatkan pengetahuan karyawan.

Keywords: Qualitative method, Employees' skill, Employees' productivity

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada hakikat-nya, sumber daya manusia di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia (SDM) merupakan aset atau modal paling penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk menunjang kesuksesan perusahaan sesungguhnya perhatian tidak hanya tertuju pada tujuan para pekerja tetapi juga tujuan dari perusahaan, dengan kata lain dua tujuan (*worker vs firm*) harus terjadi secara simultan. Bagaimana membuat hubungan yang ideal antara tujuan tenaga kerja dengan tujuan perusahaan (organisasi) yang secara bersamaan menjadi tugas pokok di dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini adalah bagaimana agar produktivitas tenaga kerja di dalam perusahaan dapat memberikan dampak langsung bagi peningkatan profit perusahaan dan peningkatan income bagi tenaga kerja.

Peranan dan Pentingnya Produktivitas kerja mencakup banyak hal, dimulai dari produktivitas tenaga kerja, produktivitas organisasi, produktivitas modal, produktivitas pemasaran, produktivitas produksi, produktivitas keuangan dan produktivitas produk. Dewasa ini, umumnya perusahaan terbentur pada banyak kendala dalam upaya peningkatan produktivitas kerja sehingga memerlukan suatu pendekatan khusus yang dapat meningkatkan produktivitas kerja, terutama dari karyawan perusahaan itu sendiri. Meningkatkan produktivitas berarti bekerja lebih giat dan cepat, meningkatkan mutu barang, kerja dan kehidupan.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 29. Peningkatan produktivitas sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), dilakukan melalui: (1) Pengembangan budaya produktif (2) Etos kerja (3) Teknologi dan (4) Efisiensi kegiatan ekonomi, menuju terwujudnya produktivitas nasional. Tingkat produktivitas yang dicapai merupakan suatu indikator terhadap efisiensi dan kemajuan ekonomi untuk ukuran suatu bangsa maupun suatu industri.

Dalam hal ini fungsi pemimpin sangat diperlukan, karena merekalah yang memiliki daya kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan manusia lainnya untuk bekerja mencapai tujuan. Peranan pimpinan dalam setiap organisasi atau perusahaan sekecil apapun tingkat kepemimpinannya, sangatlah dominan dalam mengembangkan dan meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Sedarmayanti (2009:65). Unjuk kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan, keduanya tidak dapat menghasilkan keluaran yang tinggi.

Perilaku seorang tenaga kerja dapat berubah karena perubahan yang dialaminya secara pribadi. Jalannya perubahan tersebut dapat cepat atau lambat, tergantung kepada sifat individu yang bersangkutan. Jadi kaitan motivasi dengan produktivitas kerja tidak selalu tetap, tetapi akan mengalami perubahan sesuai dengan situasi atau kondisi setempat. Dalam hal ini, peranan motivasi adalah penting bagi para manajer dan penyelia, karena dengan adanya motivasi ini, diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi

KAJIAN TEORI

1. Pengertian Manajemen

Menurut Robbins (2012:8). Manajemen meliputi aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif. Efisiensi mengacu pada mendapatkan *output* sebanyak mungkin dari sedikit mungkin *input*, hal itu berlaku dalam pengelolaan sumber daya orang, uang, dan peralatan. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya sering disebut sebagai “*doing things right*” atau “melakukan sesuatu dengan benar/tepat sasaran”, yaitu tidak menyia-nyiakan sumber daya”.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Emron, Yohny, Imas (2016:10). Menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia ini sendiri didefinisikan sebagai proses pengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

3. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*MOVERE*” yang berarti “*DORONGAN* atau *DAYA PENGGERAK*”. Motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan perusahaan.

Stephen P. Robbins dan Mery Counter dalam Suwatno dan Priansa (2016:171). Memberikan pengertian mengenai motivasi sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Dalam referensi yang sama beberapa ahli memberikan pendapatnya mengenai motivasi kerja diantaranya:

a. Kreitner berpendapat bahwa motivasi kerja adalah: “*Is psychological processes that arouse and direct goal directed behavior*”.

b. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermarhorn, Hunt, Osborne, menjelaskan bahwa: “*Motivation to work describes the forces within an individual that account for the level, direction and persintance of effort expended adequately*”.

Menurut Emron, Yohny dan Imas (2016:173). Dalam motivasi terdapat tiga hal yang saling berinteraksi serta saling bergantung pada elemen kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan tujuan (*goals*)

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari

(conscious needs) maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari (unconscious needs), demikian juga orang yang mau bekerja untuk kebutuhan fisik dan mental.

3.1 Teori Motivasi Kerja

Berikut beberapa teori motivasi dari beberapa ahli:

Tabel 2.1
Teori-Teori Motivasi

FREDERICK WINSLOW TAYLOR	A.H. MASLOW	FREDERICK HERZBERG
Teori motivasi klasik (Teori kebutuhan tunggal)	Maslow's need Hierarchy Theory (A. Theory of Human Motivation) - Physiological needs - Safety and security needs - Affiliation needs - Esteem or status needs - Self Actualization	Herzberg's two factor (Teori motivasi dua faktor) - Maintenance factors (de- motivasi/Dissatisfier) - Motivation factors (satisfiers)
DAVID MC. CLELLAND	CLAYTON ALDERFER	VICTOR H. VROOM
Mc. Clelland's Achievement the theory (Teori motivasi prestasi) - Kebutuhan akan prestasi n. ach - Kebutuhan akan afiliasi (n. Af) - Kebutuhan akan	ERG Theory (Existence, relatedness and growth needs - Kebutuhan akan keberadaan (E) - Kebutuhan akan afiliasi (R) - Kebutuhan akan kemajuan (G)	Expectancy Theory (Teori Harapan/VEI Theory) - (Expenctancy) - Nilai (Value) - Petautan (Instrumentality) - $P=f(M \times A)$ - $M=f(V_1 \times E)$

kekuasaan (n.
Pow)

$$- V_1=f(V_2 \times I)$$

3.2 Faktor – Faktor Motivasi Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa (2016:175) Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) yakni: minat, sikap positif, kebutuhan dan sumber motivasi dari luar (extrinsik), yakni bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang berkaitan dengan dirinya

3.3 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto Danang (2012:198) tujuan motivasi antara lain: mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik dan meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan. Sedangkan menurut Pasolog, Harbani (2008:142) menyatakan pentingnya motivasi yaitu: (1). Motivasi merupakan masalah terpenting dalam proses hidup dan kehidupan. (2). Kinerja karyawan rata-rata 60% tingkat efisiennya, dengan motivasi yang baik dapat meningkat s/d 80% keatas. (3). Orang bekerja bukan hanya karena uang tapi kepuasan kerja. (4). Motivasi adalah tugas yang paling “crusial” para pemimpin.

3.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hamzah B. Uno (2009: 73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Motivasi internal, diantaranya : tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil pekerjaannya, memiliki rasa senang dalam bekerja, selalu berusaha mengungguli orang lain, diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.
2. Motivasi eksternal, diantaranya: selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan ingin memperoleh insentif, bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

4. Pengertian Produktivitas Kerja

Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (the will) dan upaya (effort) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan disegala bidang.

Menurut Ecncyclopedia Britanica dalam Sedarmayanti (2009:59) disebutkan bahwa produktivitas dalam ekonomi berarti rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu.

Sinungan (2009:17) menyatakan:

“Produktivitas sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang. Produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas mengikut sertakan pendayagunaan secara terpadu. Sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energy dan sumber-sumber lain”.

Dalam Doktrin pada Konferensi Oslo yang tercantum pada Sinungan (2009:17). Mencantumkan definisi umum produktivitas yaitu:

“Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber rill yang makin sedikit”.

Dari beberapa pengertian mengenai produktivitas kerja maka produktivitas kerja dapat diartikan sebagai usaha atau upaya yang dilakukan individu dalam kerjanya untuk menghasilkan barang dan jasa secara efektif dan efisien namun berkualitas sehingga dapat memaksimalkan keuntungan bagi perusahaan.

4.1 Faktor – Faktor Produktivitas Kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja. Soedirman (1986) dan tarwaka (1991) dalam Sedarmayanti (2011:214). Merinci faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja secara umum yakni: motivasi, kedisiplinan, etos kerja, keterampilan dan pendidikan.

Selain faktor diatas, Ishak dan Tanjung (2003). Mengutarakan pendapatnya tentang manfaat lingkungan kerja untuk produktivitas yakni:

“Menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yagn ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi”. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu (Sedarmayanti, 2001:21) yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik.

4.2 Hambatan – Hambatan Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Pakar karir Dr. Donald E. Wetmore mengatakan ada lima hambatan utama bagi produktivitas kerja, yaitu: seleksi awal yang kurang baik, training yang kurang memadai, pelatihan, beban kerja yang berlebihan, ketidaksesuaian antara tujuan Perusahaan dan tujuan pribadi dan kelelahan mental.

4.3 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Henry (2004:612). Faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi

1. Kuantitas kerja, yaitu merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
2. Kualitas kerja, merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output.

4.4 Manfaat Produktivitas Kerja

Manfaat peningkatan produktivitas pada tingkat individu dapat dilihat dari:

- (1) Meningkatnya pendapatan (income) dan jaminan social lainnya. hal tersebut akan memperbesar kemampuan (daya) untuk membeli barang dan jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari.
- (2). Meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu.
- (3). Meningkatkan motivasi kerja dan keinginan berprestasi.
- (4). Tingkat produktivitas yang dicapai merupakan indikator terhadap efisiensi dan terhadap kemajuan ekonomi, baik untuk ukuran suatu bangsa maupun ukuran suatu industri.

5. Teori Manajemen Ilmiah Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas

Frederick W. Taylor merupakan salah satu tokoh manajemen ilmiah (scientific management) yang paling termasyhur sehingga mendapat sebutan sebagai bapak manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah timbul disebabkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Pengikut Taylor yang menonjol diantaranya George Borth, Henry L Gantt, Frank & Lilian Gilberth dan Edwar A Filane.

Henry L Gantt mengemukakan gagasan-gagasan diantaranya: (1) Kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen (2). Seleksi ilmiah tenaga kerja (3) Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terinci. (4). Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas. Sistem bonus yang diterapkan adalah setiap pekerja yang

menyelesaikan diberikan bonus 50 sen, dan mandor akan menerima bonus apabila seluruh pekerja mencapai standar.

6. Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja

Mengenai penelitian motivasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja. Peneliti menyertakan beberapa teori pendukung yang memiliki hubungan maupun korelasi dengan penelitian yang dilakukan. Adapun beberapa teori pendukung hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- (1). Larsen dan Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:65) mengusulkan beberapa teori, antara lain pendekatan kontigensi (Contegency approach) yang merupakan gabungan dari berbagai pendekatan lain. Intinya adalah kinerja akan tergantung kepada adanya perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal. Motivasi sebagai suatu pendorong (driving force) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Perbuatan atau tindakan termaksud dapat berarti kerja keras guna lebih berprestasi, menambah keahlian, sumbang saran dan lain-lain. Yang menjadi pendorong dalam hal ini adalah bermacam-macam faktor, diantaranya adalah faktor ingin lebih terpandang antara rekan sekerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.
- (2). Penelitian menurut David Mc Clelland dalam referensi yang sama menemukan kebutuhan yang kuat pada individu akan keinginan untuk mencapai prestasi. Individu dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi, mempunyai motivasi yang kuat terhadap pekerjaan yang menantang (challenging) dan bersaing (competitive). Jadi mereka tidak tertarik pada pekerjaan rutin yang tidak bersaing, sedangkan individu dengan kebutuhan akan prestasi yang rendah, cenderung untuk tidak berhasil baik pada keadaan yang menantang dan bersaing. Mc Clelland juga memperhitungkan faktor latar belakang dan kelas social dimana ia berada sebagai faktor yang menentukan tingkat kebutuhan prestasi tersebut.
- (3). David Brain dalam bukunya "The Productivity Prescription" menjelaskan hubungan kesesuaian antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi perusahaan. Pada umumnya seorang pegawai akan mengalami kepuasan kerja apabila mempunyai kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang ingin dilakukannya dengan cara yang diinginkannya. Demikian pula, peran serta dan keterlibatan diri tanpa paksaan, akan meningkatkan motivasi kerja. Kesesuaian antara kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi merupakan faktor yang penting untuk menunjang produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Penggunaan metode dan pendekatan ini sesuai dengan tujuan pokok penelitian, yaitu untuk mengkaji, mendeskripsikan, menganalisis data, dan informasi sesuai kebutuhannya.

Penelitian kualitatif menurut Moleong (2007:6) adalah "Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam

bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah”. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.

Fokus penelitian dalam penelitian ini terdiri dari 2 indikator yakni motivasi kerja dan produktivitas kerja. Fokus penelitian merupakan pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Fokus penelitian harus di nyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi. Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah. Menurut Moloeng (2000), fokus penelitian di maksudkan untuk membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan yang tidak relevan, agar tidak di masukkan ke dalam sejumlah data yang sedang di kumpulan, walaupun data itu menarik. Perumusan fokus masalah dalam penelitian kualitatif bersifat tentatif, artinya penyempurnaan rumusan fokus atau masalah masih tetap di lakukan sewaktu penelitian sudah berada di lapangan. Adapun fokus dalam penelitian ini terdiri: (1) Motivasi Kerja Karyawan, dengan indikator: Motivasi internal yakni tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil pekerjaannya, memiliki rasa senang dalam bekerja, selalu berusaha mengungguli orang lain dan diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya. Sementara motivasi external yaitu: selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan ingin memperoleh insentif dan bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan. (2) Produktivitas kerja terdiri dari: kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

PEMBAHASAN

1. Motivasi Kerja Karyawan Asembling

Terdapat 2 dimensi motivasi kerja karyawan berdasarkan hasil analisis sebelumnya yakni:

1. 1 Motivasi Kerja Karyawan Berdasarkan Dimensi Motivasi Internal Karyawan

Hasil pembahasan motivasi kerja karyawan berdasarkan dimensi motivasi internal karyawan yaitu:

a. Tanggungjawab dalam melaksanakan tugas

Berdasarkan analisis sebelumnya motivasi internal karyawan pada dimensi tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan tugas, memiliki makna bahwa tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan tingkat pendidikan dan kompetensi mereka. Dalam hal ini karyawan bekerja sesuai dengan porsi mereka. Peneliti menilai hal ini baik dilakukan agar perusahaan dapat menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat/the right man on the right place. Pernyataan tersebut diperkuat dengan kajian teori dari Larsen dan Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:65). Intinya adalah kinerja akan tergantung kepada adanya perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang

tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal. Sepertinya halnya kajian teori dari Larsen dan Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:65). Perusahaan ini menerapkan hal serupa agar karyawan termotivasi memegang tanggungjawab pekerjaan dan berdampak pada peningkatan produktivitas.

b.Melaksanakan tugas dengan target yang jelas

Motivasi internal karyawan . pada dimensi melaksanakan tugas dengan target yang jelas mengandung makna bahwasanya target adalah standar yang ditetapkan perusahaan yakni 14 hari kerja. Dari hasil analisis sejauh ini karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Hal ini serupa dengan kajian teori dari Richard M. Strees dan Lyman W. Porter (1983). Terkait 3 komponen motivasi yang diantaranya yakni orientasi tujuan, dengan perilaku yang diarahkan. Sehingga dalam hal ini perusahaan membantu karyawan untuk menyelesaikan target kerja mereka dengan menjelaskan uraian atas instruksi kerja secara terinci agar menghindari kegagalan dan lamanya waktu penyelesaian pekerjaan serta menyediakan sarana produksi yang memadai. Sehingga, dalam hal ini peningkatan produktivitas kerja karyawan yang optimal dapat diupayakan.

c.Memiliki tujuan yang jelas dan menantang

Motivasi internal karyawan . pada dimensi memiliki tujuan yang jelas dan menantang dirasa masih lemah/belum optimal. Menurut peneliti kurangnya pemahaman karyawan atas pentingnya pendidikan bagi dunia kerja menyebabkan tidak adanya tujuan jelas dan menantang karena tidak adanya keseimbangan antara pekerjaan dan pendidikan, atau dengan kata lain, kemampuan atau kompetensi tidak didukung dengan pendidikan. Sehingga hal ini menyebabkan kurangnya motivasi internal karyawan. Pernyataan peneliti ini sejalan dengan kajian teori dari Herzberg dimana faktor intrinsik mendorong karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan menantang/challenging.

Dalam hal ini upaya yang dapat dilakukan perusahaan dengan memberikan training motivasi dan pengetahuan agar berdampak pada peningkatan motivasi internal karyawan sehingga berpengaruh terhadap produktivitas yang optimal.

d.Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.

Motivasi internal karyawan . pada dimensi umpan balik atas hasil pekerjaan dimaknai positif karyawan. Menurut mereka umpan balik sebagai evaluasi kinerja karyawan yang merupakan pemberian informasi tentang tepat dan tidaknya atau baik dan tidaknya pekerjaan yang dilakukan karyawan pada periode tertentu. Hal ini untuk mengevaluasi bagaimana kinerja mereka dan memberikan arahan yang tepat untuk kinerja yang lebih baik lagi dimasa depan. Menurut peneliti menilai adalah benar untuk memberikan umpan balik sesegera mungkin. Karakteristik yang terakhir dari umpan balik adalah harus bisa ditindaklanjuti dan transparan/tidak ditutup-tutupi sehingga menambah kepercayaan bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Teresa Santos Ferreiren (2017) Dalam jurnal Institute of business management, Rua Eng. Ferreira Dias. 728, 4100-246 Porto, Portugal. Dimana umpan balik hasil kerja menimbulkan kepercayaan dan interaksi antara perusahaan dengan karyawan. Dengan adanya hal tersebut maka dapat meningkatkan motivasi kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

e. Memiliki rasa senang dalam bekerja.

Mengenai motivasi internal karyawan . pada dimensi memiliki rasa senang dalam bekerja dimaknai senang dengan sikap semangat dalam bekerja. Berdasarkan analisis dan temuan lapangan tingkatan motivasi pada dimensi ini memberikan dampak positif bagi produktivitas karyawan, dengan adanya rasa senang dalam bekerja, dapat mengurangi ketidakhadiran/absen karyawan. Kebutuhan akan motivasi rasa senang dalam bekerja juga didukung oleh kajian teori motivasi dari Abraham Maslow yakni affiliation needs atau kebutuhan akan rasa cinta dan memiliki. Sehingga dalam hal ini, perusahaan harus dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang dapat menumbuhkan rasa senang dan cinta karyawan terhadap pekerjaannya. Upaya perusahaan memberikan beban kerja sesuai dengan tingkat pendidikan dan kompetensi merupakan langkah positif bagi peningkatan motivasi karyawan agar berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

f. Selalu berusaha mengungguli orang lain.

Mengenai motivasi internal karyawan . pada dimensi selalu berusaha mengungguli orang lain kurang dimaknai positif karyawan assembling. Analisis lapangan mengenai dimensi ini dirasa masih lemah. Melakukan pekerjaan sebagai rutinitas, kurang tertarik untuk unggul dibanding orang lain, sehingga persaingan dalam dunia kerja kurang tercermin. Dalam hal ini faktor penyebab utama dismotivasi untuk unggul adalah tingkat pendidikan sehingga berdampak juga terhadap produktivitas. Hal ini sejalan dengan kajian teori Soedirman (1986) dan Tarwaka (1991) dalam Sedarmayanti (2011:214) dimana faktor penentu produktivitas kerja karyawan salah satunya adalah tingkat pendidikan karyawan, karena setiap penggunaan teknologi hanya akan dapat kita kuasai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang handal. Sehingga upaya yang dapat perusahaan lakukan adalah dengan melaksanakan training pengetahuan kepada karyawan.

g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

Dalam hal motivasi internal karyawan . pada dimensi prestasi dari apa yang dikerjakan dirasa masih lemah. Seperti pada pembahasan sebelumnya bahwa karyawan assembling menjadikan pekerjaan sebagai rutinitas dalam upaya mendapatkan penghasilan bulanan atau gaji. Sehingga tidak ada persaingan, kurang mengutamakan prestasi. Hal ini serupa kajian teori David McClelland menemukan kebutuhan yang kuat pada individu akan keinginan untuk mencapai prestasi. Individu dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi, mempunyai motivasi yang kuat terhadap pekerjaan yang menantang (challenging) dan bersaing (competitive). Jadi mereka tidak tertarik pada pekerjaan rutin yang tidak bersaing, sedangkan individu dengan kebutuhan akan prestasi yang rendah, cenderung untuk tidak berhasil baik pada keadaan yang menantang dan bersaing.

1.2 Motivasi Kerja Karyawan Berdasarkan Dimensi Motivasi External Karyawan

a. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.

Mengenai motivasi external karyawan . pada dimensi selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya dimaknai positif karyawan assembling. Salah satu dorongan mereka bekerja yaitu dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup. Hal ini serupa

dengan pernyataan David Brain dalam bukunya bukunya “The Productivity Prescription” menjelaskan hubungan kesesuaian antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi perusahaan dimana kesesuaian antara kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi merupakan faktor yang penting untuk menunjang produktivitas kerja.

Menurut peneliti motivasi external ini merupakan motivasi positif dalam diri karyawan, karena dengan dorongan yang kuat pada dimensi ini, dapat menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Peneliti menilai, hal tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk membentuk sense of belonging dalam diri karyawan.

Sense of belonging secara harfiah berarti rasa memiliki akan sesuatu. Secara istilah, sense of belonging biasanya diartikan sebagai rasa memiliki suatu kelompok atau organisasi dalam diri anggotanya.

b.Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.

Dalam hal motivasi external karyawan . pada dimensi senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya. Berdasarkan hasil analisis wawancara narasumber, karyawan menanggapi dimensi tersebut dengan positif. Pujian yang diberikan atasan maupun rekan kerja dapat menumbuhkan semangat dan gairah kerja. Yang artinya pada parameter ini, karyawan membutuhkan pujian dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja. Kebutuhan akan pujian yang diinginkan karyawan tersebut, sejalan dengan teori motivasi dari Maslow mengenai Theory of Human Motivation dimana salah satu aspek dalam teorinya yakni esteem or status needs atau kebutuhan untuk memperoleh pujian, kehormatan, pengakuan dan penghargaan.

c.Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.

Mengenai motivasi external karyawan . pada dimensi atau parameter bekerja dengan ingin memperoleh insentif dimaknai positif karyawan assembling. Dimana karyawan ingin memperoleh tambahan penghasilan berupa insentif lainnya selain insentif kehadiran. Pasalnya dari hasil analisis sebelumnya nilai materi insentif kehadiran dirasa belum optimal, sehingga kurang menumbuhkan semangat/motivasi kerja. Oleh karenanya dalam aspek ini peneliti menilai pihak perusahaan harus mempertimbangkan penerapan pemberian insentif. Jika insentif financial belum dapat diterapkan oleh perusahaan, perusahaan dapat memilih menerapkan insentif non financial yakni dengan memberikan ganjaran bagi pegawai yang bukan berbentuk keuangan, dalam hal ini merupakan kebutuhan pegawai yang bukan berwujud uang. Pemberian insentif financial maupun non financial juga diperkuat oleh penelitian terdahulu dari Ernawaty Nasution (2014). Menulis dalam jurnal Al-Bayan Vol. 20, NO. 29. Terkait bentuk motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas kerja.

d.Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Mengenai motivasi external karyawan . pada dimensi atau parameter bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan dimaknai positif karyawan assembling. Perhatian adalah kegiatan yang dilakukan seseorang dalam hubungannya dengan pemilihan rangsangan yang datang dari lingkungan. Lingkungan dalam hal ini, perhatian yang diberikan atasan maupun rekan kerja. Peneliti menilai hal kecil yang dapat dilakukan manajemen atau perusahaan untuk menumbuhkan motivasi dalam upaya peningkatkan produktivitas kerja adalah dengan menjalin komunikasi yang baik (interaksi dengan atasan),

tegur sapa, senyum sapa, dan memberikan perhatian kepada karyawan. Pendapat peneliti ini, sejalan dengan penelitian terdahulu dari Teresa Santos Ferreiren (2017). Dalam Institute of business management, Rua Eng. Ferreira Dias. 728, 4100-246 Porto, Portugal. Dimana transparansi dan loyalitas dalam interaksi dengan bos dan kepercayaan di perusahaan mempengaruhi kinerja tim dalam hal hasil dan perilaku masing-masing.

2. Produktivitas Kerja Karyawan Asembling pada .

Sebagaimana telah diungkapkan dalam analisis data, mengenai produktivitas kerja karyawan assembling bahwa produktivitas kerja karyawan assembling belum optimal. Sehingga perusahaan memerlukan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Adapun pembahasan mengenai hasil analisis pada dimensi produktivitas kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas Kerja

Dalam hal kuantitas kerja karyawan . cukup optimal dilakukan karyawan assembling. Kuntitas kerja dimaknai karyawan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan hal ini serupa dengan kajian teori terkait dimensi kuantitas kerja menurut Henry (2004:612). Dimana waktu yang diberikan perusahaan dalam proses penyelesaian pekerjaan assembling yaitu 14 hari kerja. Menurut peneliti dari hasil temuan dilapangan dalam hal ini, karyawan assembling telah optimal menyelesaikan proses produksi hingga menghasilkan output sesuai dengan kuantitas yang dibutuhkan. Selain itu, waktu penyelesaian pekerjaan 14 hari kerja dirasa cukup mengcover proses produksi. Sehingga dengan waktu tersebut karyawan dapat mengoptimalkan proses penyelesaian pekerjaan.

b. Kualitas kerja

Mengenai kualitas kerja karyawan . pada dimensi kualitas kerja dan berdasarkan hasil analisis sebelumnya dan dibandingkan dengan kajian kualitas kerja dari Henry (2004:612), maka hasil kualitas kerja karyawan sejauh ini dirasa belum optimal. Menurut temuan peneliti, perusahaan telah mengeluarkan kebijakan antisipasi kegagalan tersebut dalam standar operasional prosedur dimana jumlah injek, jumlah produksi, jumlah output sudah terprogram dan ditetapkan. Hanya saja karena SOP yang belum sepenuhnya mereka jalankan maka jumlah output injek lebih banyak dari standar yang ditetapkan perusahaan. Oleh karenanya upaya yang dapat dilakukan perusahaan yakni pemberian pemahaman mengenai proses controlling yang tidak hanya dilakukan oleh mandor/kepala assembling melainkan dari bawahan atau staf yang melaksanakan proses assembling. Sehingga sebelum sampai pada tahap quality control, bawahan dapat memperbaiki kegagalan dalam proses produksi.

c. Ketepatan Waktu

Pada dimensi ketepatan waktu dan dikaitkan dengan kajian teori Henry (2004:612). Dimana tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan. Maka upaya karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu bisa dikatakan baik/optimal, dari standar yang ditetapkan perusahaan yakni 14 hari kerja. Menurut manajemen upaya yang dilakukan

perusahaan yaitu dengan memberikan instruksi kerja yang lebih terinci untuk menghindari kegagalan proses produksi dan ketidakjelasan instruksi kerja. Sejalan dengan pernyataan narasumber peneliti juga mengungkapkan hal serupa. Pasalnya, bagi karyawan dengan tingkat pendidikan yang rendah, pemberian instruksi kerja yang terinci dapat membantu mereka memahami intruksi kerja. Selain itu dapat menunjang keberhasilan proses assembling dalam upaya peningkatan produktivitas dari dimensi ketepatan waktu. Dari tinjauan berbagai dimensi produktivitas kerja, dan melihat data lapangan di .bagian assembling khususnya dalam hal produktivitas kerja karyawan, memberikan gambaran bahwa produktivitas kerja karyawan dapat dioptimalkan dengan kebijakan perusahaan yang lebih sistematis dan strategis sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

3. Hambatan dan Tantangan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di . Pada Bagian Produksi Assembling.

Sebagaimana yang telah ditemukan dalam pengumpulan data berikut analisisnya, hal-hal yang selama ini menjadi hambatan dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan assembling adalah sebagai berikut: (1). Tingkat Pendidikan Karyawan (2). Sikap Kerja Karyawan (3). Kemampuan Fisik Karyawan (4). Motivasi karyawan dalam hal belajar untuk berkembang belum merata (5) Belum Adanya Training Motivasi untuk Karyawan (6). Sarana Produksi. Dari keenam hal yang disebutkan sebagai hambatan atau tantangan dalam peningkatan produktivitas kerja tersebut, apabila dikaitkan dengan kajian teori mengenai hambatan utama bagi produktivitas kerja. Maka pakar karir Dr. Donald E. mengutarakan hambatan utama bagi produktivitas kerja, diantaranya:

a. Seleksi awal yang kurang baik

Seleksi merupakan satu aspek yang paling penting untuk mendapatkan karyawan yang potensial. Maka perlu diberlakukan sistem penyeleksian yang cukup ketat untuk mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar karyawan tersebut dapat mencapai target kerja atau sasaran yang telah ditetapkan. Karena seleksi awal yang kurang baik menyebabkan: (1). Tingkat Pendidikan Karyawan (2). Sikap Kerja Karyawan (3). Kemampuan Fisik Karyawan.

b. Training yang kurang memadai

Pelatihan adalah investasi yang memperkuat sekaligus meningkatkan keterampilan dan sikap karyawan. Oleh karena apabila belum optimal dilakukan perusahaan maka menyebabkan hambatan: (1). Motivasi karyawan dalam hal belajar untuk berkembang belum merata. (2). Belum Adanya Training Motivasi untuk Karyawan.

Mengenai sarana produksi tidak akan menjadi penghalang yang berkaitan dengan motivasi kerja apabila sarana produksi seperti mesin dan bahan baku telah siap untuk dioperasikan.

4.Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan

Dalam membahas upaya/strategi yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan assembling . dan berdasarkan analisis data dan wawancara narasumber bahwasannya upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan telah diterapkan perusahaan, namun berdasarkan temuan dilapangan beberapa kebijakan/strategi tersebut kurang berjalan karena kendala-kendala yang dihadapi perusahaan. Adapun upaya/strategi tersebut meliputi:

1.Pemberian Insentif kehadiran

Mengenai insentif kehadiran, perusahaan masih menjalankan strategi ini. Namun insentif kehadiran yang diberikan perusahaan dirasa belum bisa memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Pasalnya nominal insentif yang diberikan dirasa belum optimal. Menurut Rivai dan Sagala (2009:850). Proses pemberian motivasi sangatlah mempengaruhi seseorang untuk bekerja secara antusias dan memberikan keuntungan kepada perusahaan tentunya. Jenis-jenis motivasi positif antara lain adalah berupa imbalan yang menarik. Sehingga dalam hal ini apabila hasil dari pemberian insentif dirasa belum optimal/menarik bagi karyawan, perusahaan sebaiknya mengevaluasi kembali pemberian insentif yang diberikan.

2.Penghargaan Inovasi

Sesuai dengan teori Sunyoto Danang (2012:198). Terkait tujuan motivasi yaitu meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan. Maka strategi penghargaan inovasi diterapkan dalam upaya menumbuhkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kreativitas dan partisipasinya dalam menyumbang gagasan/ide dalam menghasilkan produk/jasa. Namun, temuan dilapangan strategi perusahaan ini kurang diminati karyawan atau pelaksanaannya kurang didukung oleh sumber daya manusianya. Sehingga, apa yang diharapkan perusahaan tidak sejalan dengan kenyataan dilingkungan organisasi.

Menurut peneliti dan berdasarkan temuan dilapangan, kendala kebijakan penghargaan inovasi yang belum optimal akibat dari individu karyawan yang mengalami dismotivasi sehingga hal tersebut menyebabkan kurang berkembangnya pemikiran karyawan terhadap ide/gagasan untuk menghasilkan produk/jasa maupun upaya perbaikan. Faktor pendidikan yang kurang memumpuni berpengaruh terhadap tidak berjalannya strategi/kebijakan perusahaan dalam hal penghargaan inovasi.

3.Promosi Jabatan

Menurut peneliti dan berdasarkan temuan di lapangan bahwa promosi jabatan masih diterapkan perusahaan agar karyawan berusaha dan termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya agar mereka mendapatkan gaji besar dan satu lagi adalah mereka bisa menduduki jabatan yang diinginkan. Selain itu, promosi jabatan akan mendorong karyawan untuk lebih aktif dan kreatif. Promosi jabatan memberikan peluang besar bagi siapa saja yang ingin berkarya di perusahaan dan mendapatkan imbalan berupa jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.Strategi promosi jabatan untuk meningkatkan motivasi dalam upaya peningkatan produktivitas ini, sejalan dengan teori Rivai dan Sagala (2009:850). Mengenai jenis motivasi positif yang dapat

diberikan perusahaan untuk karyawannya diantaranya adalah pemberian jabatan dan kesempatan untuk maju dan berkembang.

4. Memperbaiki Lingkungan Kerja

Dalam hal memperbaiki lingkungan kerja secara berkesinambungan dilaksanakan perusahaan meliputi perbaikan lingkungan kerja fisik yakni semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Sedarmayanti (2001:21). Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu: lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Dimana temuan dilapangan menggambarkan kurang optimalnya pemeliharaan lingkungan kerja non fisik yakni semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan". Sehingga dalam hal ini, perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Sedangkan, kendala dalam perbaikan lingkungan kerja menurut peneliti ialah kurangnya pemahaman terkait dimensi lingkungan kerja.

5. Melakukan Pengawasan

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa belum optimalnya pengawasan/controlling yang dilaksanakan perusahaan, mulai dari lemahnya pemahaman akan pengawasan, serta belum dijalankannya semua prosedur pengawasan. Maka dalam hal ini penerapan pengawasan/controlling perusahaan perlu memberikan pemahaman bahwa dalam pengawasan melibatkan semua tingkat manajer dari tingkat atas sampai tingkat bawah bahkan operator, dimana penerapan pekerjaan yang sudah dilaksanakan, dinilai dan dikoreksi agar mencegah kemungkinan timbulnya penyimpangan dalam proses assembling. Sehingga output yang dihasilkan sesuai dengan standar yang diharapkan konsumen. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Ernawaty Nasution (2014). Menulis dalam jurnal Al-Bayan Vol. 20, NO. 29. Terkait bentuk motivasi untuk peningkatan produktivitas yakni mengadakan pengawasan terhadap karyawan.

Berdasarkan temuan penerapan upaya/kebijakan yang dilakukan perusahaan meningkatkan produktivitas kerja karyawan .ditemukan bahwa perusahaan masih menerapkan kebijakan promosi jabatan. Sementara beberapa strategi atau kebijakan yang belum optimal meliputi: (1). Insentif kehadiran (2). Penghargaan inovasi (3). Memperbaiki lingkungan kerja (Non fisik) (4). Pengawasan/Controlling.

Jadi dalam strategi pengembangan motivasi kerja dalam upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan assembling perlu dilakukan langkah-langkah perbaikan terus menerus atau kontinyu, dalam hal ini dengan mengetahui dan memahami dimensi motivasi kerja sumber daya manusia baik motivasi internal maupun external.

Mengenai dimensi motivasi kerja dan berdasarkan temuan dilapangan dimensi yang perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yakni motivasi internal yang meliputi: (1). Memiliki tujuan yang jelas dan menantang (2). Selalu berusaha mengungguli orang lain (3). Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.

Oleh karena motivasi kerja sangat penting. Maka, seorang manajer harus mampu untuk memotivasi karyawannya secara aktif dan harus dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawannya, jika kinerja perlu diperbaiki, manajer harus turut campur dan membantu menciptakan atmosfer yang mendorong, mendukung, dan mempertahankan perbaikan. Motivasi dalam lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja yang akan dilakukan seorang karyawan untuk melakukan suatu aktivitas kerjanya di suatu perusahaan, ketika motivasi karyawan untuk melakukan suatu aktivitas kerja menurun, ini akan berdampak pada hasil produktivitas kerja yang menjadi tidak maksimal. Ada tiga aspek penting yang berpengaruh terhadap kesuksesan seseorang dalam bekerja, yaitu: skill, attitude dan motivasi. Untuk aspek skill dapat ditingkatkan dengan melakukan program training, untuk attitude dapat dilakukan dengan program training pengembangan diri sedangkan untuk meningkatkan motivasi seringkali tidak sekedar memberikan input pengetahuan tetapi juga perlu melihat akar masalah yang membuat kurangnya termotivasi.

Perbaikan terhadap dimensi motivasi kerja tersebut seharusnya berdampak pada produktivitas kerja yang semakin optimal, dan hal itu akan ditunjukkan oleh 3 (tiga) parameter atau dimensi produktivitas kerja yang meliputi: (1). Kuantitas kerja, bahwa secara individu karyawan mengalami peningkatan kuantitas kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan (2). Kualitas kerja, kemampuan karyawan dalam hal penyelesaian pekerjaan secara teknis mengalami peningkatan mutu produk yang dihasilkan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. (3). Ketepatan waktu, yakni penyelesaian pekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan, serta dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Motivasi kerja dapat bersumber dari internal maupun eksternal, dimana salah satu sumber eksternal motivasi adalah dari organisasi atau perusahaan. Maka, pihak manajemen organisasi sebaiknya dapat menciptakan suatu iklim yang dapat memotivasi para karyawannya. Sementara Produktivitas kerja merupakan suatu paradigma dari motivasi kerja. Artinya, antara motivasi kerja dan produktivitas kerja saling berkaitan dimana motivasi dianggap sebagai determinan penting dan utama yang mendorong peningkatan produktivitas kerja. Produktivitas seorang karyawan tergantung pada motivasi karyawan tersebut terhadap pekerjaan yang harus diselesaikannya. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula produktivitasnya. Hal ini sesuai dengan goal theory yang merumuskan bahwa produktivitas merupakan fungsi dari motivasi: $P = f(M)$. Dalam hal ini motivasi merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan keuntungan organisasi atau perusahaan.

Peneliti mencoba untuk memberikan penjelasan terkait dengan kedua konsep antara “motivasi kerja” dengan “produktivitas kerja karyawan” dan bagaimana langkah atau kebijakan perbaikan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan didukung dengan kajian teori yang ada.

Beberapa langkah yang harus dilakukan untuk perbaikan motivasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan kajian teori dari Frederick W. Taylor merupakan salah satu tokoh manajemen ilmiah (scientific management) yang paling termasyhur sehingga mendapat sebutan sebagai bapak manajemen ilmiah.

Manajemen ilmiah timbul disebabkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas. Pengikut Taylor yang menonjol diantaranya George Borth, Henry L Gantt, Frank & Lilian Gilberth dan Edwar A Filane. Henry L Gantt mengemukakan gagasan-gagasan diantaranya:

(1). Kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen (2). Seleksi ilmiah tenaga kerja (3). Penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terinci (4). Sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas. Sistem bonus yang diterapkan adalah setiap pekerja yang menyelesaikan diberikan bonus, dan mandor akan menerima bonus apabila seluruh pekerja mencapai standar.

Berdasarkan temuan peneliti mengenai motivasi kerja yang dirasa masih lemah terutama pada dimensi motivasi internal yakni: memiliki tujuan yang jelas dan menantang, selalu berusaha mengungguli orang lain dan diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan. Maka, langkah selanjutnya diharapkan bahwa pengembangan motivasi kerja dengan pendekatan dari gagasan Henry L Gantt diharapkan memberi dampak signifikan terhadap upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Selain dari hal-hal yang diungkap di atas, peneliti ingin menyampaikan beberapa pemikiran yang ditemukan selama proses penelitian ini, sekaligus hal ini menjadi bahan rekomendasi untuk manajemen perusahaan, sebagai berikut:

(1). Perbaikan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik membantu meningkatkan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas.

Peningkatan motivasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan salah satunya melalui perbaikan lingkungan kerja. Sesuai dengan teori Ishak dan Tanjung (2003). Yang menyatakan:

“Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan.

Sehingga dalam meningkatkan motivasi kerja. tidak hanya melakukan perbaikan lingkungan kerja fisik, tetapi juga lingkungan kerja non fisik seperti pernyataan Sedarmayanti (2001:21). Seorang karyawan akan menunjukkan kinerja optimal ketika berada pada suatu lingkungan yang tepat, dimana lingkungan tersebut membuat yang bersangkutan memiliki motivasi dan semangat untuk tidak hanya menyelesaikan pekerjaannya namun berupaya memberikan lebih dari standar yang diminta, dengan demikian karyawan tersebut tidak hanya produktif melainkan akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Dengan perbaikan lingkungan kerja fisik dan non fisik yang dilakukan manajemen perusahaan secara kontinu maka prestasi kerja karyawan akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. Sehingga ini akan berdampak pada produktivitas yang efektif dan efisien.

(2). Pemberian Insentif/Bonus Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja.

Banyak sekali alternatif kompensasi yang dinilai mampu dan efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, salah satu yang banyak dipraktekkan adalah pemberian bonus. Bonus sendiri adalah upah tambahan yang diberikan kepada karyawan di samping gaji tetap sebagai bentuk penghargaan. Strategi pemberian insentif/bonus untuk meningkatkan motivasi dalam upaya peningkatan produktivitas didukung dengan teori Henry L dan penelitian terdahulu dari Ernawaty Nasution (2014) dalam jurnal Al-Bayan Vol.

20, NO. 29. Mengenai bentuk motivasi kerja yang diterapkan dapat berupa pemberian insentif kepada pegawai dalam bentuk insentif financial maupun insentif non financial. Oleh karenanya dengan adanya bonus/insentif, diharapkan karyawan dapat semakin termotivasi untuk selalu meningkatkan kinerja.

(3). Training untuk meningkatkan pengetahuan karyawan

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai”. Sehingga dalam hal ini menginvestasikan dana dengan memberikan pelatihan kepada karyawan merupakan ide yang baik, karena karyawan yang pintar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan cermat.

Pendapat peneliti tersebut sejalan dengan kajian teori dari Soedirman (1986) dan tarwaka (1991) dalam Sedarmayanti (2011:214). Dimana Tingkat pendidikan harus selalu dikembangkan baik melalui jalur pendidikan formal maupun informal. Karena setiap penggunaan teknologi hanya akan dapat kita kuasai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang handal. Oleh karenanya dengan pemberian training untuk meningkatkan pengetahuan karyawan melalui pendidikan non formal mampu memberikan efisiensi waktu jangka panjang bagi perusahaan dan menghilangkan kekurangan yang menyebabkan karyawan bekerja di bawah standar, baik kekurangan yang ada sekarang maupun antisipasi terhadap kekurangan yang akan terjadi di masa mendatang. Pelatihan sangat penting diberikan terhadap karyawan pada perusahaan-perusahaan dengan tingkat produktivitas tetap atau menurun. .sebagai perusahaan dengan sumber daya manusia yang memiliki loyalitas kerja yang baik, namun terkendala karena tingkat pendidikan yang lemah maka training untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dalam upaya peningkatan produktivitas kerja merupakan langkah yang perlu diterapkan perusahaan.

Hal-hal yang telah dibahas di atas, diharapkan akan memberikan perbaikan yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Karena, seorang karyawan memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi tidak hanya menyelesaikan pekerjaannya namun berupaya memberikan lebih dari standar yang diminta, dengan demikian karyawan tersebut tidak hanya produktif melainkan akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Dari analisis data dan pembahasan yang disampaikan peneliti sebelumnya, ada banyak hal penting yang didapatkan dan telah menjawab semua pertanyaan dalam rumusan masalah yang telah ditetapkan, bahkan ada pengembangan atau temuan baru dari hasil penelitian ini. Beberapa hal penting sebagaimana teori yang disampaikan Sedarmayanti (2009:65). Bahwa, “unjuk kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan, keduanya tidak dapat menghasilkan keluaran yang tinggi”. Berdasarkan teori tersebut perusahaan harus memahami motivasi kerja karyawannya seperti dikemukakan oleh Hamzah B. Uno (2009: 73). Bahwa dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan menjadi 2 yakni motivasi internal dan motivasi external. Mengenai produktivitas kerja karyawan dan temuan dilapangan yang menunjukkan penurunan produktivitas, maka pembahasan mengenai strategi tersebut diatas dapat dipertimbangkan sebagai bentuk kebijakan bagi perusahaan. Adapun indikator atas penurunan dan peningkatan

produktivitas seperti diungkapkan Menurut Henry (2004:612). Indikator yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

Dari pembahasan diatas, penelitian menemukan jawaban dari pertanyaan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena motivasi kerja menurut Stephen P. Robbins dan Mery Counter dalam Suwatno dan Priansa (2016:171). Memberikan pengertian sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Maka perusahaan sebagai pemegang wewenang membuat kebijakan harus dapat memahami motif karyawannya dalam bekerja. Karena, antara motivasi kerja karyawan dan produktivitas telah terbukti saling berkaitan. Sehingga dalam hal ini apabila perusahaan dapat memahami motivasi kerja yang meliputi dimensi internal dan external maka upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan dapat dioptimalkan.

Keterkaitan antara motivasi kerja dan produktivitas juga telah dibuktikan oleh peneliti terdahulu dari Anis Muchlison (2007) dalam jurnal Penyuluhan Vol. 5, No.3. Dimana dari hasil evaluasi pohon produktivitas maka dapat diketahui estimasi peningkatan produktivitas yang tertinggi adalah melalui motivasi manajemen. Oleh karena motivasi kerja sangat berkaitan dengan produktivitas kerja, maka dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja di . Cibaligo Bandung telah didapatkan jawaban dengan tambahan rekomendasi dari peneliti bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar produktivitas dapat terus naik dan menghasilkan profit bagi perusahaan dan income bagi karyawan. Maka, diperlukan perbaikan lingkungan kerja secara kontinyu, pemberian insentif/bonus dan training untuk meningkatkan pengetahuan karyawan.

Pembahasan dan rekomendasi yang ditulis peneliti mendapat review dari Iman Sudirman selaku expert di bidang SDM khususnya dalam motivasi kerja untuk meningkatkan produktivitas. Secara umum beliau setuju dengan rekomendasi yang ditulis peneliti perihal strategi atau upaya perbaikan yang dapat menjadi langkah perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Beliau juga menyampaikan pendapat beliau mengenai motivasi kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas. Bahwa, untuk menumbuhkan motivasi agar produktivitas meningkat dan melihat hambatan pada tingkat pendidikan karyawan maka strategi dari gagasan teori Henry L Gantt berupa setiap pekerja yang menyelesaikan diberikan bonus dan mandor akan menerima bonus apabila seluruh pekerja mencapai standar merupakan langkah tepat yang dapat dijadikan sebagai kebijakan baru bagi perusahaan.

Selain itu menurut Iman Sudirman bahwa dalam konteks karyawan pabrik seperti .dengan tingkat pendidikan sumber daya manusia yang lemah, karyawan cenderung pada finansial insentif, karena uang merupakan alat utama yang dapat membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan pokok mereka. Sehingga bonus yang diberikan perusahaan dirasa dapat mengoptimalkan produktivitas kerja karyawan.

PENUTUP

1. KESIMPULAN

- 1.1 Dari hasil kajian mengenai motivasi kerja karyawan assembling yang ditinjau dari motivasi kerja yang lebih dominan dimiliki karyawan adalah motivasi external meliputi: (1). Selalu

berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya. (2). Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya. (3). Bekerja dengan ingin memperoleh insentif. (4). Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Untuk dimensi/indikator motivasi internal yang dirasa masih lemah dimiliki karyawan assembling yakni parameter: memiliki tujuan yang jelas dan menantang, selalu berusaha mengungguli orang lain serta mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan. Sementara untuk parameter: tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, mengharapkan umpan balik atas hasil pekerjaan dan memiliki rasa senang dalam bekerja, telah ditunjukkan karyawan dengan baik.

- 1.2. Dari hasil kajian mengenai dimensi produktivitas kerja karyawan, ditemukan bahwa pada dimensi produktivitas kerja yang meliputi parameter: kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu. Parameter yang masih belum optimal adalah kualitas kerja. Berdasarkan temuan dilapangan faktor pendidikan, belum adanya training dan kurangnya pengawasan penyebab dismotivasi karyawan sehingga berdampak pada penurunan produktivitas pada parameter kualitas.
- 1.3. Dari hasil kajian mengenai faktor-faktor yang menghambat atau menjadi tantangan dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan assembling, meliputi 2 hal:
 - a. Seleksi awal yang kurang baik
Seleksi merupakan proses memilih dan menentukan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga apabila pelaksanaan seleksi awal yang kurang baik menyebabkan: tingkat pendidikan karyawan, sikap kerja karyawan, kemampuan fisik karyawan yang kurang optimal.
 - b. Training yang kurang memadai
Oleh karena training yang dirasa belum optimal dilakukan perusahaan maka menyebabkan hambatan: (1). Motivasi karyawan dalam hal belajar untuk berkembang belum merata. (2). Belum Adanya Training Motivasi untuk Karyawan
- 1.4. Dari hasil analisis motivasi kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan assembling, ada beberapa hal yang dapat dijadikan pemikiran bagi perusahaan untuk menentukan strategi pengembangan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan, diantaranya:
 - a. Dalam hal menentukan strategi pengembangan motivasi kerja perusahaan perlu memahami motivasi individu karyawan melalui 2 dimensi motivasi kerja yakni motivasi internal dan eksternal, serta mengarahkan pada upaya peningkatan produktivitas kerja karyawan untuk mencapai tujuan bersama.
 - b. Perlu adanya training pengetahuan bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka, hal ini dilakukan untuk menambah pengetahuan karyawan sehingga walaupun tingkat pendidikan karyawan lemah, karyawan mendapatkan pengetahuan dari perusahaan. Pengetahuan yang diberikan dapat diarahkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan. Hal ini akan berdampak pada peningkatan produktivitas.
 - c. Gagasan Henry L Gantt terkait peningkatan produktivitas kerja dapat dijadikan pertimbangan penentuan kebijakan bagi perusahaan dalam upaya menumbuhkan motivasi kerja agar tujuan dalam peningkatan produktivitas kerja tercapai.

2. REKOMENDASI

Dari kesimpulan hasil kajian di atas, berikut ini disampaikan beberapa rekomendasi untuk manajemen perusahaan .:

- (1). Untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui motivasi kerja, perusahaan harus memahami motivasi individu karyawan baik dari aspek internal maupun external dengan cara pendekatan langsung masing-masing individu ataupun pelaksanaan training.
- (2). Produktivitas kerja karyawan pada dimensi kualitas kerja masih lemah, sehingga pemberian pemahaman tentang maksud pengawasan/controlling perlu dilaksanakan manajemen untuk meningkatkan produktivitas
- (3). Memperbaiki lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, sesama rekan kerja dan bawahan dengan tegur sapa, memberikan perhatian, pujian dan kegiatan bersama karyawan.
- (4). Setelah mengetahui kondisi yang terjadi bahwa penurunan produktivitas selain faktor dari dalam perusahaan juga terpengaruh dari luar perusahaan yakni mulai bertumbuhnya competitor-competitor baru. Sehingga dengan persaingan bisnis yang semakin ketat antar perusahaan, perlu direspon dengan peningkatan motivasi individu karyawan. Kebijakan pemberian insentif/bonus dapat dijadikan pertimbangan perusahaan untuk memacu karyawan agar lebih semangat dan produktif. Pemberian insentif/bonus dapat disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dan target yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agora, 2017, Jurnal Manajemen Bisnis.http://studentjurnal.petra.ac.id/index.php/manajemen_bisnis/article/view/5278, [2017].
- Andrew, 2002. Sumber Daya Manusia. http://id.wikipedia.org/wiki/sumber_daya_manusia [2002].
- Apipah, 2013. Pengertian Motivasi Menurut Para Ahli. <http://edu.dzhini.com/2013.01/pengertian-motivasi-menurut-para-ahli.html>, [01-01-2013]
- Apipah, 2012. Pengertian penelitian kuantitatif.<http://www.diaryapipah.com/2015.05/pengertian-penelitian-kualitatif.html>, [05-2012]
- Ardi al Maqassary, 2014. Indikator Motivasi Kerja.<http://www.e-jurnal.com/2014/03/indikator-motivasi-kerja.html>, [03-2014]
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Tri sakti: Jakarta
- Arikunto, Suharsimi, 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Jakarta: Rineka Cipta
- Creswell, John W., 2009, Research Design, Qualitative&Quantitative Approaches. California: SAGE Publications, Inc.
- Denny Bagus, 2009. Devinisi dan Pengukuran Produktivitas Kerja. <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/07/produktivitas-kerja-definisi-dan.html>, [07-2009]
- Dessler, Gary, 2008, Human Resource Management, International Edition, Thirteenth Edition, -Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc.
- Djati, 1999. Pengaruh Variabel-Variabel Motivasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja-

- Karyawan Pada Industri Rumah Tangga Di Kabupaten Sidoarjo.<http://cpanel.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/voew/15590>, [10-1999].
- Dukuhwaru, 2009. Proposal Penelitian. <http://dukuhwaru.wordpress.com/2009/01/04/proposal-penelitian/>, [01-04-2009].
- Edison, Anwar, Komariyah, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi, Bandung: Alfabeta.
- Fahmi Irham, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Alfabeta.
- Ferreira, 2017. Motivational factors in sales team management and their Influence on individual performance, <http://www.tmsudies.net/index.php/ectms/article/view>, [1999]
- Galih Faizal, 2015. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.<http://kerjacerdasbersama.blogspot.com/2015/05/definisi-manajemen-sumber-daya-manusia.html>, [05-2015]
- Hendry, 2010. Definisi Motivasi Kerja. <http://teorionline.wordpress.com/2010/01/25/definisi-motivasi-kerja/>, [25-01-2010]
- Hendry, 2016. Pengertian Produktivitas Kerja Menurut Para Ahli Lengkap. <http://www.sep-utarpengetahuan.com/2016/10/pengertian-produktivitas-kerja-menurut-para-ahli.html>, [10-2016]
- Ilawati, 2013. Sebab-Sebab Kegagalan Produktivitas. <http://www.ilawati-apt.com/sebab-sebab-kegagalan-produktivitas-karyawan/>, [10-04-2013].
- Indrawan, Rully dan Poppy Yaniawati, 2014, Metodologi Penelitian, Bandung: Refika Aditama
- Ioannis, 2016. Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency.<http://www.mcser.org/jurnal/index.php/ajis/article.-/view/9772>, [2016].
- Jones, Gareth R., Jenifer M, 2007, Essential of Contemporary Management, Second Edition International Edition. New York, USA: McGraw-Hill.
- Leoadacosta, 2014. Produktivitas Kerja. <http://leoadacosta.blogspot.co.id/2014/07/produktivitas-kerja-berdasarkan-faktor>. [07-2014]
- Maheswari, 2016. Productivity: A Conceptual Framework. <http://worldwidejournals.in/ojs/index.php/pijr/article/view/12995/13107>, [10-10-2016]
- Metagunawan, 2015. Paradigma Penelitian. <http://metagunawan.blogspot.co.id/2015/08/Jenis-dan-paradigma-penelitian.html>
- Moleong, Lexy J., 2007, Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muchlisson Anis, 2007, Jurnal Ilmiah teknik. <http://journals.ums.ac.id/index.php/jiti/article/view/1598/1135>, [04-2017]
- Muchlisin Riadi, 2016. Promosi jabatan. <http://www.kajianpustaka.com/2016/04/promosi-lmcajabatan.html>, [21-04-2016].
- Pandu, 2013. Pengantar Bisnis. <http://materikuliahpengantarbisnis.blogspot.co.id/2013/01/>, [31-08-2013].
- Petra Christian, 2016. The Journal is published by Faculty of Economics, Department of Management. National Education - Republic of Indonesia. Petra Christian University.
- Rahma Sakinah, 2011. Sense of Belonging, <http://rahmasakinah.blogspot.co.id/2011/06/sense-of-belonging.html>, [06-2011].
- Robbins P. Stephen, Mary Coulter, 2012, Management, Eleventh Edition Prentice Hall.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV. Mandar

Maju.

Sedarmayanti, 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Bandung: CV. Mandar Maju.

Sedarmayanti, 2011. Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, Bandung: CV. Mandar Maju.

Sinungan, 2009. Produktivitas Apa dan Bagaimana, Jakarta: Bumi Aksara

Sugeng, 2015. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli, <http://tipsserbaserbi.blogspot.co.id/2015/03/pengertian-manajemen-sumber-daya.html>. [03-2015]

Sugiyono, 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: CV. Alfabeta

Suwatno, Priansa, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis, Bandung: CV. Alfabeta.

Tafsir, 2010. Metodologi Penelitian, <http://t4fasir.files.wordpress.com/2010/10/metodologi-penelitian-2011>, [10-2010].

Tani, Felix, 2015, Penelitian Kualitatif Begini Format Rancangannya. <http://www.kompasiana.com/mtf3lix5tr/penelitian-kualitatif-009-begini-format-rancangannya> 54f348b9745-513a02b6c6f28, [20-02-2015].

Wira Taruna, 2016. Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli Dan 7 Fungsi Manajemen. <http://pekanews.com/2016/06/pengertian-manajemen-menurut-para-ahli-dan-7-fungsi-manajemen/>, [06-2016]

Wikipedia, 2015. Dari Wikipedia Bahasa Indonesia, Ensiklopedia Bebas, <http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>, [2015].

Zoraya Pelu, 2009. Method of Qualitative, <http://zorayapelu.blogspot.co.id/2009/04/method-of-qualitative.html>, [2009]

-----, 2016. Pengertian Motifasi Definisi Menurut Ahli. <http://www.definis-pengertian.com>

-----, 2016. Pengertian Produktivitas Menurut Para ahli. <http://infodanpengertian.blogspot.co.id/2016/02/pengertian-produktivitas-menurut-para.html>, [02-2016].

-----, 2015. Pengertian-Produktivitas-Kerja-Karyawan, <http://globallavebookx.blogspot.co.id/2015/04/pengertian-produktivitas-kerja-karyawan.html>, [04-2015].

-----, 2015. Jenis-Jenis Motivasi Kerja. <http://library.binus.ac.id/eColls/eThesiscdoc/Bab2/-2015-1-00185-MN%20Bab2001.pdf>